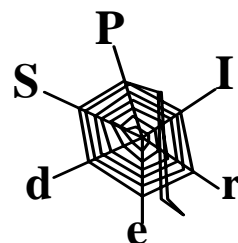


# SPIDER— Koerier



September 2007 Nummer 3 [www.st-SPIDER.nl](http://www.st-SPIDER.nl)

## ■ Redactioneel

Deze Koerier is in zijn geheel gewijd aan de 10e SPIDER conferentie. De artikelen zijn bedoeld om uw aandacht te trekken en u uit te nodigen om naar de conferentie toe te komen. We zijn er mede dankzij onze SPIDER leden in geslaagd om een gevarieerd en interessant programma samen te stellen en hopen van harte dat we u kunnen begroeten op 2 oktober aanstaande.

Graag tot dan!

Mocht u nog een mededeling, suggestie of een artikel hebben waarvan u denkt dat het interessant zou kunnen zijn voor de SPIDER leden, mail dan naar: [koerier@st-SPIDER.nl](mailto:koerier@st-SPIDER.nl).

## ■ Inhoudsopgave

■ Inhoudsopgave .....	1
■ Menselijke waarden belangrijker in software ontwikkeling .....	1
■ Conferentie Programma .....	7
■ Veranderen met zachtheid .....	9
■ Hoe krijg ik een blijde opdrachtgever? .....	15
■ Soft skills binnen een Six Sigma project .....	15
■ Agile development en retrospectives .....	16
■ Coaching; de brandstof voor je verbeterprogramma .....	17
■ Lessons learned from good process improvement attempts: it boils down to humans .....	18
■ Meanderen of kanaliseren? .....	18
■ Vooraankondiging najaarsessie Q-Society ....	19
■ SPIDER en LinkedIn .....	21
■ SPIDER werkgroepen .....	22
■ Deelname in SPIDER .....	22
■ Nieuwsberichten & evenementenkalender ....	23
■ Colofon .....	23

## ■ Menselijke waarden belangrijker in software ontwikkeling

*Ben Linders*  
Voorzitter Stichting SPIDER

De software crisis is nog steeds niet voorbij. Veel projecten worden nog steeds te laat, en met onvoldoende kwaliteit opgeleverd. De zoektocht naar de "heilige graal" leverde

talrijke oplossingen op het gebied van processen, methoden en tools, maar uit de praktijk blijkt dat gebruik daarvan geen garantie is voor succes. Pas als de menselijke factor wordt meegenomen, zowel op leidinggevend als uitvoerend niveau, kunnen resultaten daadwerkelijk en blijvend verbeterd worden. Aspecten zoals communicatie, feedback, coachen, erkenning en waardering zijn essentiële onderdelen van een verbetertraject van software ontwikkeling. Dit artikel geeft een overzicht van modellen voor verbetering, en zoomt vervolgens in op de belangrijkste menselijke factoren die bij verbetering een rol spelen.

Verbeteren van software ontwikkeling gebeurt al zeer lang. Al meer dan 20 jaar geleden zijn "klassiekers" geschreven, zoals Principles of Software Engineering Management (Tom Gilb), Quality Software Management (Gerald Weinberg) en Managing the Software Process (Watts Humphrey). De term Software Process Improvement ontstond, afgekort tot SPI. Traditioneel lag de nadruk bij verbeteren op processen. Voorbeelden van veel gebruikte modellen zijn het Capability Maturity Model (CMM, nu opgevolgd door het CMMI waarbij de I voor Integration staat) en ISO/IEC 15504 (beter bekend onder de naam SPICE). Aanname was, dat als een organisatie zijn processen definieerde en de medewerkers

De activiteiten van SPIDER worden gesponsord door financiële bijdragen van:



[Philips.com](http://Philips.com)



[Kza.nl](http://Kza.nl)



[Sogeti.nl](http://Sogeti.nl)

opleidde, er vanzelf goede bedrijfsresultaten zouden volgen.

Naarmate het SPI vakgebied zich ontwikkelde werd duidelijk dat alleen processen niet voldoende is. Er kwam aandacht voor methoden en tools, waarmee de processen verfijnd en geautomatiseerd werden. Er volgde discussies over wat nu het belangrijkste is, het proces (wat beschrijft wat er moet gebeuren), de methode (hoe je het moet doen) of de tools (waarmee je het kunt doen). De meningen verschilden hierover, maar men was het er wel over eens dat men alle drie nodig had voor succesvolle verbetering.

Een helaas nog teveel voorkomende praktijk bij verbetertrajecten is om alles vooraf te definiëren, en daarna in grote stappen in te voeren. En juist bij die invoering gaat het nog wel eens fout, of anders gezegd, gaat het niet allemaal zoals men in de definitie fase gepland had. Soms ontstaat weerstand tegen de verandering, bijvoorbeeld omdat de voordelen van de nieuwe manier van werken niet duidelijk zijn. Ook komt voor dat medewerkers zich gepasseerd voelen en niet serieus genomen; wie denkt die procesverbeteraar wel dat hij/zij is om hun te vertellen hoe het beter kan? Hebben ze het dan al die jaren fout gedaan? Een laatste factor die vaak vergeten wordt is het beloningssysteem. Krijgen medewerkers wel waardering voor hun werk? Waar worden ze op afgerekend? Allemaal aspecten waarin de mens centraal staat, niet de processen, methoden of tools, en die van wezenlijk belang zijn om een verandering door te voeren.

Op zich is het wat vreemd dat die menselijke factoren te weinig aandacht krijgen. Is het een gebrek aan kennis? Ja en nee. De vakgebieden psychologie, sociologie en de sociale psychologie bestaan al heel lang, daarbinnen is veel onderzoek gedaan naar gedragsverandering, communicatie, en beloningssystemen. Maar tijdens de opleiding werd dat vroeger nauwelijks behandeld, iets wat gelukkig tegenwoordig anders is. Misschien ontbreekt de toepassing ervan in de IT wereld? Deels waar, echter er zijn klassiekers als Peopleware (Tom DeMarco & Tim Lister) en The Mythical Man Month (Fred Brooks) die zowel de problemen, als oplossingen beschrijven, en er zijn volop netwerken waarin ervaringen uitgewisseld worden rondom menselijke aspecten. Maar het is geen eenvoudige materie, en slechts een beperkt aantal software professionals is hier echt mee bezig. Hangt het dan samen met de R&D cultuur, en het type mens wat voor dit soort werk kiest (de "Nerds")? Zelf geloof ik dat niet, in alle jaren dat ik werkzaam ben in de R&D ben ik mensen van de meest uiteenlopende pluimage tegengekomen, vele van hen zeer sociaal capabel en bewogen.

Ik denk dat een belangrijke reden voor de beperkte aandacht voor menselijke factoren in de R&D cultuur zit, voornamelijk in de manier waarop we organisaties besturen. Software ontwikkeling wordt veelal gezien als engineering, als een wetenschap. Het werk wordt gepland, doorgerekend met een business case, en dan besluit men om het wel of niet te doen. In ons dagelijks werk gebruiken we modellen, templates en checklists om te voorkomen dat we iets vergeten. Deze aanpak

Advertentie

## Strengthen Your Advantage with Enterprise Lifecycle Management (ELM)

*Build Better Software and Systems and Improve Business Processes*

### The Challenge

Successful businesses leverage technology into competitive advantage by continuously improving current operations while innovating, evolving and creating new products and services. To make this a reality, the business managers and technologists in your organization must think, create, and adapt collaboratively.

### The Solution

Enterprise Lifecycle Management (ELM) enables you to align your technology investments with your enterprise objectives by automating and integrating:

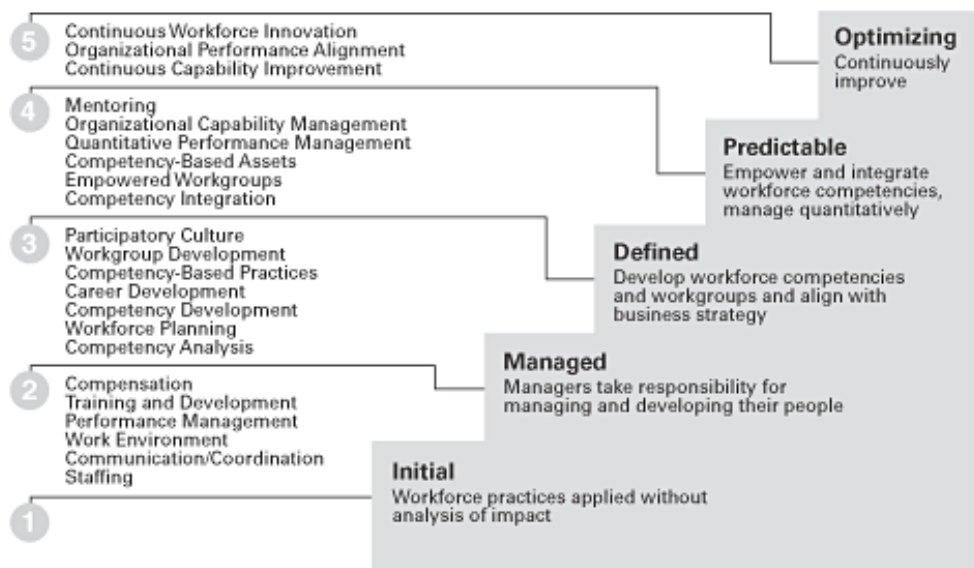
- Maximize the performance of your technology with Business Process Optimization (BPO)
- Improve the entire development lifecycle with Application Lifecycle Management (ALM)
- Manage system complexity with Model Driven Development (MDD)

Learn more at [www.telelogic.com](http://www.telelogic.com)

**Telelogic**

van software ontwikkeling projecten passen we vervolgens ook toe voor verbeterprojecten. Maar waar er voor software engineering een veelvoud aan modellen en methoden is, is de set voor verbetering beperkt. Vaak gebruiken we dan het CMMI (de industriestandaard), waarin echter de menselijke aspecten te weinig uit de verf komen. Het model geeft ons een onterecht gevoel van zekerheid, als we alles doen wat daarin staat, dan moet het toch lukken?

Bestaan er modellen die zich op de menselijke aspecten in software ontwikkeling richten? Jawel, die zijn er. Bekende modellen zijn het People Capability Maturity Model en het Personal en Team Software process. Daarnaast is er veel aandacht voor menselijk aspecten in Agile ontwikkelingsmethoden. Laten we deze modellen en methoden eens verder bekijken.



Het People Capability Maturity Model © (People CMM) is een model wat organisaties in verbetering van “kritische menselijke aspecten” van ontwikkelingswerk. Welke aspecten zijn dat dan, vraagt U zich af? Bijvoorbeeld de werkomgeving, training, communicatie en coördinatie, teamwork, planning en waardering van medewerkers. Het model bestaat sinds 1995, een versie 2 is uitgebracht in 2001, en recentelijk is het Software Engineering Institute (ook bekend van het CMMI model) de beheerder van dit model geworden. Het is een uitgebreid model wat vrij beschikbaar is. Er zijn organisaties die trainingen verzorgen en met een assessment de sterktes en zwaktes in kaart brengen. Kortom, het model en alle benodigde ondersteuning is er. Desondanks is het model maar beperkt gebruikt. Wereldwijd zijn er 89 People-CMM assessments gedaan (stand december 2006), waarvan 1 in Nederland (Ericsson). Vergelijk dat met 1964 CMMI

assessments tussen 2002 en 2006, 1804 CMM assessments tussen 2001 en 2005 en dan tellen we nog niet eens de assessments uit de vorige eeuw. Gelukkig groeit het aantal trainingen in het People-CMM, en door de hernieuwde support van het SEI is de verwachting dat dit model in de toekomst meer gebruikt wordt.

Het Personal Software Process (PSP) beschrijft hoe je op een gedisciplineerde en gestructureerde manier software kunt ontwikkelen, en daarbij je eigen persoonlijke proces te definiëren, meten, sturen en verbeteren. Het Team Software Process (TSP) is een schil over het PSP wat definieert hoe je met teams software kunt ontwikkelen. In beide modellen wordt uitgebreid ingegaan op de menselijke aspecten. Ook PSP en TSP bestaan al een aantal jaren, echter van het gebruik in

Nederland is mij weinig bekend.

Agile ontwikkeling is in 2001 bekend geworden, toen een aantal auteurs van nieuwe ontwikkelmethodes samen het Agile Manifesto opstelde. Een van de waarden in dit manifest is: “Individuals and Interactions over Processes and Tools”, waarmee bedoeld wordt dat samenwerking binnen ontwikkelteams en tussen de teamleden en de belanghebbenden van een project cruciaal zijn voor het succes. Er zijn een aantal methoden waarin de Agile principes toegepast zijn, de bekendste zijn XP, DSDM en Scrum. De Agile methoden bestaan uit practices, zoals stand-up meetings, Test Driven Design, Iterative Development, Retrospectives, etc. Een ontwikkelteam kiest de practices die voor hun einddoel het meest geschikt zijn, en bepaalt op die manier zijn ontwikkelproces. Belangrijke menselijke aspecten zoals feedback en communicatie in de practices verwerkt zijn, waardoor de teams de manier van ontwikkelen gedurende het



project kunnen verfijnen en verbeteren. De belangstelling en het gebruik van Agile groeit, zowel wereldwijd als in Nederland. Overigens is Agile niet anti-processen zoals soms gedacht wordt, en kan het ook prima gecombineerd worden met proces- en people-modellen, waarbij ze elkaar aanvullen en versterken.

Naast deze op software gerichte modellen zijn er ook meer algemene modellen voor verandering, zoals het Satir Change Model, modellen van Kotter en Lewin. Deze modellen zijn zeker bruikbaar, ze vragen wel een interpretatie en vertaalslag als je ze gebruikt in een R&D omgeving. In de praktijk blijkt dat soms een barrière te zijn, waardoor de modellen te weinig toegepast worden.

Zijn modellen zoals People-CMM, PSP/TSP en Agile de heilige graal van software ontwikkeling? Ja en nee. Deze methoden zijn zeker doordacht, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en hebben in de praktijk al tot verbetering geleid. Echter, ook voor deze methoden hangt het resultaat sterk samen met de manier waarop de methoden toegepast worden. In een goed verbetertraject staat communicatie centraal, is er feedback van de resultaten, zijn er coaches die de verandering begeleiden en worden de prestaties van professionals erkend en gewaardeerd. Laten we deze aspecten nog

even iets dieper bekijken.

Communicatie is cruciaal, zodat de medewerkers begrijpen wat van hun verwacht wordt en waarom dat zo belangrijk is. Maar ook dat er naar hen geluisterd wordt, en dat ze invloed hebben in de verandering. Het klinkt simpel, maar dat is het in de praktijk niet, wat blijkt door het grote aantal verbetertrajecten wat niet het gewenste resultaat bereikt, vaak blijkt uit de evaluatie dat de communicatie onvoldoende was. Maar wat is dan "voldoende" communicatie? Ik denk dat je nooit teveel kunt communiceren, en dat je via diverse kanalen en op diverse manieren naar de betrokkenen moet blijven communiceren. Mensen verschillen, waar de ene persoon liever bij een presentatie is, heeft de ander graag een A4tje of een gedetailleerd voorstel. En door de huidige werkdruk kan ook niet iedereen alles altijd volgen, opnemen, bevatten, en toepassen. Ga jezelf maar na, je ontvangt zoveel informatie dat veel daarvan niet doordringt. E-mail wordt gescand, vergaderingen overlappen waardoor je er niet bij kunt zijn, en het lukt soms niet om tijd te maken om rapporten te lezen. Als je de informatie in meerdere vormen en tijdstippen ontvangt heb je meer mogelijkheden om iets tot je te nemen, en er wat mee te doen.

Essentieel in de communicatie is dat de "waarom" vraag wordt beantwoord. Waarom

Advertentie



## Procesverbetering op maat

Als grondlegger van het IT Service CMM en een van de grootste CMM-dienstverleners in Nederland heeft DNV-CIBIT veel ervaring met het professionaliseren van IT-organisaties.

Ook wanneer het u specifiek om het Requirements Management proces of Test-Driven Development gaat, staan de adviseurs van DNV-CIBIT u graag terzijde.

**CIBIT** strengthening DNV

DNV-CIBIT ondersteunt uw doelen met een pragmatische, op maat gesneden aanpak, waarin wij diverse rollen vervullen zoals assessor, coach en consultant.

Kijk voor meer informatie op: [www.dnv.nl/ict](http://www.dnv.nl/ict)



MANAGING RISK

moet dit anders, wat is er dan mis met de huidige manier van werken? Waarom op deze manier en niet anders? Een klein kind kan de hele dag vragen "waarom", als je zegt dat het iets moet doen. Naarmate we ouder worden stellen we de vraag niet meer bewust, maar onbewust willen we het nog steeds weten voordat we ons gedrag veranderen. In de communicatie moet je deze vraag al voor zijn, en regelmatig en duidelijk communiceren wat een verandering oplevert, met de nadruk op "what's in it for me?", en waarom je het op deze manier wilt doen. Krijg je dat niet duidelijk, dan stop maar met de verandering, mensen zullen het niet doen, en je creëert allen maar weerstand en frustratie.

Tijdens het verandertraject is het belangrijk om te kijken naar resultaten. En niet alleen voor de verandermanager maar ook (en vaak nog meer) voor de betrokkenen die veranderen. Immers, als we er vanuit gaan dat ze willen en kunnen veranderen, dan hebben ze informatie over het effect van hun verandering hard nodig. We noemen dat feedback, terugkoppelen van het effect van de verandering naar de mensen die veranderen. Dat effect kan positief maar in het begin ook negatief zijn, het befaamde leereffect waarbij we zoeken naar een betere manier om iets te doen. Fouten maken mag, mits je ervan leert en daardoor verbetert. Feedback moet zoveel mogelijk zonder waardeoordeel geven, het doel is immers om te leren en niet om te straffen. Een veel gebruikte techniek voor feedback is een retrospectives, waarmee je terugkijkt op een bepaalde activiteit en middels vragen of grafische weergave onderzoekt

wordt wat er goed werkte, wat beter kan, wat we geleerd hebben, en waar zaken nog onduidelijk zijn. Bij Agile ontwikkeling kun je een retrospective aan het eind van elke iteratie doen, zodat teams sneller leren en verbeteren. Een perfecte combinatie!

Even terug naar het kind met de waarom vraag. Als we willen dat ze gaat doen wat we zeggen, dan moeten we dat gedrag belonen. Dus, als ze haar kamer opruimt, mag ze langer opblijven, of nog even een spelletje doen, of we lezen dan nog een verhaaltje voor. Ook hiervoor geldt, volwassenen vragen er niet direct om, maar ze willen graag erkenning en waardering. Wie niet? Die waardering hoeft zeker niet altijd financieel te zijn, integendeel, een complimentje, een vermelding op het intranet als een project afgerond is, een felicitatie door een manager (aandacht!) is vaak zeker zo effectief. Nederlanders zijn een nuchter volk, en eigenlijk vinden we het maar heel gewoon als iedereen gewoon doet wat afgesproken is, belonen zit niet zo in onze aard. Soms weten we ook niet wat we met die aandacht moeten, doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Maar toch, als mensen de juiste (lees: bij hun passende) waardering ontvangen, dan stimuleert dat om door te gaan.

Bij een verandering is het ook belangrijk om beloningssystemen die het oude gedrag belonen aan te passen. Bijvoorbeeld als je Agile teams wilt, die meer verantwoordelijkheid nemen, schaf dan gedetailleerde rapportages af, en geef ze de gelegenheid om fouten te maken en te leren. In plaats van sturen op hun

#### Advertentie



**MITHUN**  
training & consulting

Mithun Training & Consulting is an independent organization, specializing in quality improvement for systems engineering. We help you optimize your most important investment, your people. We expand and improve their skill set, helping you to deliver better quality products.

**We offer:**

- Requirements Engineering
- Analysis & Design Techniques
  - Structured
  - UML 2.0
- Software Project Processes
  - SCRUM, Agile & DSDM
- CMMI

**LEARN,  
UNDERSTAND  
& DELIVER!**

**Here's how we work:**  
We work with you to design a custom solution that precisely fits your needs. This gives you a higher return on your investment as opposed to buying an off the shelf training course.

**Interested? Visit our booth, or contact us at:**

Mithun Training & Consulting B.V.  
P.O. Box 898  
NL-3800 AW Amersfoort  
T. +31(0)33-457 0840  
F. +31(0)33-457 0839  
E. info@mithun.nl  
I. www.mithun.nl

**www.mithun.nl**

[www.mithun.nl](http://www.mithun.nl)

resultaat, moet je ze coachen op hun werkwijze en leerproces, en niet straffen voor fouten. Coachen kan op allerlei manieren, door externe coaches maar ook door ervaren medewerkers. Het vereist wel een andere set van vaardigheden, waarbij je door het stellen van vragen en geven van feedback de medewerkers tot eigen inzicht laat komen. Een mens is immers eerder geneigd om zijn gedrag te veranderen als hij zelf ontdekt dat het beter kan.

Waar haal je de energie vandaan om te veranderen? Mijn ervaring is dat men in eerste instantie energie krijgt als men het probleem beseft, en een oplossing weet te bedenken om het aan te pakken. Men wil er dan energie in stoppen. Verderop in het verandertraject wil je feedback, zien dat het beter wordt en leren van je fouten. En uiteraard erkenning en waardering voor de inspanning en het resultaat. Het klinkt basaal, maar een goed verandertraject met daarin de juiste communicatie stimuleert mensen vanzelf om door te gaan.



De conclusie: Ondanks alle processen, methoden en tools voor software ontwikkeling die in de loop van de jaren bedacht zijn, is en blijft het mensenwerk. Gelukkig wel, we zijn geen machines! Achter de processen en methoden zitten bepaalde gedachten, vooral over menselijke waarden en respect. Communicatie, feedback, coachen en erkenning en waardering van de medewerkers is cruciaal. Als een organisatie daadwerkelijk laat zien dat ze dat belangrijk vindt, is de kans op succes vele malen groter. En als we menselijke aspecten voldoende aandacht geven, leveren we op tijd het juiste resultaat, in een organisatie waar mensen met plezier werken. De kennis en ervaring is er, wat houdt je nog tegen om het te doen?

Advertentie



Ordina is een gespecialiseerde dienstverlener in Consulting, ICT en Outsourcing. Wij concentreren ons zeer bewust op deelterreinen waarmee wij voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders waarde creëren op de lange termijn. Binnen ons kernportfolio ligt de nadruk op advisering over verbeteringen van bedrijfsprocessen van klanten, ontwikkeling en beheer van pakket- en maatwerkapplicaties die deze verbeteringen ondersteunen, en overname van complete bedrijfsprocessen inclusief ICT. Met ordina consulting streven wij marktleiderschap na, in zowel kwaliteit als omvang.

[www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)

## ■ Conferentie Programma

9.30 uur **Ontvangst**

10.00 uur **Opening door de dagvoorzitter, Ben Linders (voorzitter Stichting SPIDER)**

10.15 uur **Keynote: Professionaliteit: van software engineering naar menselijke waarden**

*Jeroen van den Hoven (TU Delft)*

In Software Engineering is er recentelijk aandacht gekomen voor 'value issues'; adequate software diensten en producten moeten niet alleen technisch in orde zijn, en aan eisen van usability en cognitieve ergonomie voldoen, ze moeten ook in overeenstemming zijn met de morele waarden van klanten en gebruikers, zoals b.v. privacy, security, safety, autonomy, accountability. Deze ontwikkeling naar 'value sensitive design' stelt nieuwe eisen aan IT professionals en leidt tot een mensgericht veranderproces in de organisatie waarin de waarden van de klant, gebruiker en samenleving centraal staan.

11.05 uur **Pauze**

11.20 uur **Veranderen met zachtheid**

*Rogier Guns (Philips)*

Dat veranderen voor organisaties moeilijk is dat weten we inmiddels wel. John P. Kotter, Stephen R Covey, Spencer Johnson en diverse anderen hebben er goede boeken en publicaties over geschreven. Als je de gemiddelde manager, die met zijn of haar club een verandering doormaakt, aankijkt dan valt meestal ook wel meteen aan het gezicht af te lezen dat het moeilijk is. Zelfs als je die boeken niet gelezen hebt. Het probleem met dit soort boeken is dat het vaak theoretische verhandelingen zijn die niet altijd even gemakkelijk één op één naar de hedendaagse situatie te vertalen zijn. Zeker niet als een bedrijf een ontkenningfase of chaosfase doormaakt die bij veranderingen gebruikelijk zijn. Deze presentatie laat enkele veranderingen bij een grote multinational zien, bekeken vanuit de achtergronden van het veranderen.

12.10 uur **Lunch**

13:30 uur **Hoe krijg ik een blijde opdrachtgever?**

Track A

*Daniel van der Gaag (Sogeti)*

Het begint met een Prince2-project dat opnieuw werd opgestart. De leveranciers leverde slechte software op. Daar wilde de organisatie grip op krijgen. Hierdoor kreeg ik de vrije hand om 'het anders te doen' en invulling te geven aan diverse soorten kwaliteitsmaatregelen. Door het betrekken van mijn omgeving (intern en extern) heb ik een integrale kwaliteitsbeheersingstrategie neergezet, waarmee zowel de projectleden, de business, de organisatie als haar klanten tevreden zijn gesteld. Tenslotte is de Business Case gehaald, met zelfs extra opbrengsten en klanten die enthousiast waren over de toegevoegde waarde van het product.

13.30 uur **Soft skills binnen een Six Sigma project**

Track B

*Adriaan Mulder (UNC Slim)*

De presentatie geeft een korte introductie tot Six Sigma en DMAIC, een overzicht van het gebruik van Six Sigma in de IT sector. Welke soft skills als kritische succesfactor gelden in Six Sigma DMAIC projecten. Verder een geïntegreerde toolkit, met daarbij een illustratie van key tools gericht op de zachte kant in werkelijke projecten.

13.30 uur **AgileDevelopment / retrospectives bij Ericsson**

Track C

*Nicole Belilos (Topic) / Marc Verschueren (Ericsson)*

In de agile world worden team retrospectives gebruikt om continu te leren en te verbeteren. Retrospectives worden regelmatig tijdens het project gehouden, zodat het team inzicht krijgt in het eigen functioneren. Bij Ericsson R&D is in het voorjaar 2007 een pilot agile project opgestart, waarbij veelvuldig retrospectives zijn gehouden. Deze retrospectives hebben een grote impact gehad op de werkwijze en de motivatie van de teamleden. Tijdens deze presentatie krijgt u inzicht in de werking van een retrospective, en zult u horen welke impact de retrospectives hebben gehad op de teamleden bij Ericsson.

14.20 uur **Wisselpauze**

14.25 uur **Coaching; de brandstof voor je verbeterprogramma**

Track A

*Erik van der Vliet (LogicaCMG)*



Een verbeterprogramma is als een motor die opgestart moet worden. Zonder brandstof en ontsteking kom je nergens. Het management zal voor de ontsteking moeten zorgen, echter vaak blijkt dat de motor niet verder komt dan wat pruttelen en al snel weer stil valt. Coaching is dan een goed alternatief voor de brandstof. Coaching kan dienen als de aanjager voor het verbeterprogramma en ertoe bijdragen dat deze uiteindelijk een goed geoliede machine wordt. Als de motor eenmaal draait kan de organisatie de rol van de coach overnemen en voorkomen dat deze zonder brandstof komt te staan of erger, droogloopt. In deze presentatie zal worden ingegaan op de rol van de coach en hoe de coach kan bijdragen om het verbeterprogramma op gang te brengen en toe te werken naar een geïnstitutionaliseerde proces omgeving oftewel een goed geoliede machine.

14.25 uur  
Track B

#### **Lessons learned from good process improvement attempts: it boils down to humans**

Viktor Clerc (DNV-CIBIT)

Diverse organisaties verbeteren hun softwareontwikkel processen en IT-beheerprocessen. Hoewel de aanpak en omvang van de verbetering verschilt, bouwen veel organisaties voort op "bewezen en beschreven methodieken". Toch zijn deze methodieken alleen geen panacee. Vaak zit het hem in ogenschijnlijk onschuldige zaken, vanzelfsprekendheden, of juist subtiele details. Wij delen onze ervaringen uit diverse procesverbeteringstrajecten en geven aan waar het écht om blijkt te gaan. En we vlakken hierbij de factor mens niet uit!

14.25 uur  
Track C

#### **Meanderen of kanaliseren?**

Martin Mermans (Philips) en René Krikhaar (Vrije Universiteit & ICT NoviQ)

Sturen we de mens in een kanaal en vertellen we hem wat te doen of veranderen we de context waarin hij opereert en zoekt hij al meanderend zijn weg daarin? In onze presentatie zullen we een aantal cases toelichten met een methode om te bepalen wat in een organisatie veranderd dient te worden om een proces verbetering te bewerkstelligen. We hebben verschillende modellen bekeken, 7 S van McKinsey, Force Field Analysis en CMM(I). Vanuit deze analyse aangevuld met ervaringen hebben we geleerd dat om een verandering te bewerkstelligen vaak meer factoren een rol spelen dan alleen het proces en de mensen die eraan werken. Vanuit enkele cases leggen we uit hoe gebaseerd op de aspecten van het 7S model gezocht moet worden naar de veranderingen die geïnitieerd moeten worden als 'enablers' voor het veranderen van het proces en de performance ervan.

15:15

#### **Pauze**

15.45 uur

#### **Cultuur als factor in communicatie en verandering**

Nelke Galema (ITIM Result)

Focus van de presentatie op cultuur aspecten. B.v. internationale cultuur verschillen (out/near sourcing), cultuur als factor in de communicatie en samenwerking (teamworking), cultuur om veranderingen geaccepteerd te krijgen. Gerelateerde onderwerpen zijn "inter-persoonlijke knowledge transfer", "menselijke factor in beslissing" en "meten aan mensen". De presentatie gebruikt het Hofstede model om een en ander concreet te maken.

16.35 uur

#### **Keynote: Het E=MC2 van veranderen**

Remco Claassen (ADVANCE Leadership development BV)

Energizing Improvements, hoe houd je het vuur gaande achter gewenste veranderingen? Wat zorgt ervoor dat mensen wel of niet effectief omgaan met de druk om continu te moeten verbeteren. Om vooruit te komen is energie nodig en waar haal je die vandaan? In een kort maar krachtig seminar laat Remco u ervaren wat het vergt om voor uzelf en met uw omgeving de fakkel aan te houden. U leert inzien hoe u de motor op gang brengt en op gang houdt achter elk verbeteringstraject, privé en zakelijk. U krijgt Einstein's formule voor een energiek veranderingsklimaat.

17.50 uur

#### **Afsluiting van de conferentie door de dagvoorzitter**

18.00 uur

#### **Diner buffet**



## ■ Veranderen met zachtheid

*Veel boeken over organisatieverandering zijn erg verhelderend maar niet echt praktisch toepasbaar op de eigen organisatie. 10 Tips waarmee je aan de slag kunt!*

Waarom veel organisatieveranderingen niet goed landen.

Door Rogier Guns.

Dat veranderen voor organisaties moeilijk is dat weten we inmiddels wel. John P. Kotter, Stephen R. Covey, Spencer Johnson en diverse anderen hebben er goede boeken en publicaties over geschreven. Als je de gemiddelde manager, die met zijn of haar club een verandering doormaakt, aankijkt dan valt meestal ook wel meteen aan het gezicht af te lezen dat het moeilijk is. Zelfs als je die boeken niet gelezen hebt.

Het probleem met dit soort boeken is dat het vaak theoretische verhandelingen zijn die niet altijd even gemakkelijk één op één naar de hedendaagse situatie te vertalen zijn. Zeker niet als een bedrijf een ontkenningfase of chaosfase doormaakt die bij veranderingen gebruikelijk zijn. De auteur van dit artikel heeft recentelijk enkele veranderingen meegemaakt bij een grote multinational en heeft zich in die tijd verdiept in de achtergronden van het veranderen.

Een van de grootste leringen uit mijn dagelijkse praktijk is dat de zachte kant vaak wordt vergeten bij organisatieveranderingen. Het lijkt zo op het eerste gezicht niet belangrijk maar is in feite, als je goed kijkt, een kritische succesfactor. Met tien concrete voorbeelden reik ik technieken aan die zelf toepasbaar zijn en die zullen bijdragen tot een vloeiender veranderingsproces.

- 1) *Organische groei is voor watjes.*
- 2) *Laat het me ervaren en ik geloof je.*
- 3) *Samen door de chaos met intervisie.*
- 4) *Ruis en vertraging doorbreken bij gelaagde communicatie.*
- 5) *Praten over gedrag met labels.*
- 6) *Veranderingsblindheid, belonen met de gouden gorilla.*
- 7) *Concreet definiëren van gedrag met de regie methode.*
- 8) *Leiderschap is een keuze, ben proactief en niet reactief.*
- 9) *Rolmodellen, succes delen en FAQ groepen.*
- 10) *Nieuwe tijden nieuwe iconen.*

Is met deze tien tips iedere verandering nu een eitje en mogen de boeken in de open haard? Dat zeker niet, maar de tips zijn een duw in de goede richting. Denk erover na, bespreek ze met anderen en probeer indien nodig ze naar je eigen situatie te vertalen. Dit artikel is niet bedoeld als een wetenschappelijk artikel. Voor de achtergronden verwijs ik graag naar de boeken die zich met een goed glas wijn uitstekend bij de open haard laten lezen.

### 1) Organische groei is voor watjes.

Bij veel veranderingen zie ik dat er goed voorbereid wordt door het managementteam (MT) en het projectteam. Er wordt lang nagedacht over de o zo noodzakelijke nieuwe structuur. Als het ei gelegd is wordt alles in een prachtige PowerPoint presentatie gestopt en een begeleidend lijvig Word document beschrijft de achtergronden. Dit wordt dan vol trots gepresenteerd aan een totaal verbouwde achterban die kijkt alsof ze het in Keulen horen donderen. Voila, we zijn er, de structuur is gedefinieerd en nu gaan we het gewoon doen. Er wordt samen een borrel gedronken om het succes te vieren. Het trotse MT bedankt de projectmanager voor zijn goede zorgen, het project wordt gesloten. Op een of andere manier verwacht men dan dat er een soort organisch groeimodel ontstaat waardoor iedereen het als vanzelf gaat doen. Jammer, droom maar verder, dat gaat niet gebeuren. Zij dronken een glas, deden een plas en alles bleef zoals het was.

De reden hiervoor is dat er drie universele principes zijn die je nodig hebt om succesvol te zijn bij verandering. "Denken", "doen" en "voelen". Als die niet alle drie aanwezig zijn dan gaat het niet gebeuren. Alle drie de principes hebben hun eigen vervorming (te veel van het goede). Zo zullen denkers doorslaan in het beredeneren en rationaliseren en daardoor niet onder ogen kunnen zien wat er echt gebeurt (apathie). Doeners zullen vervallen in starheid en drammen. Voelers zullen overladen worden met oncontroleerbare gevoelens en totaal bevroren van angst. Dit gedrag zie je in organisaties direct terug komen als een verander plan niet alle drie de elementen bevat. De sleutel tot succes is simpel af te leiden: een gedegen doordacht plan van aanpak (denken), een goede planning en een goede timing en frequentie met voldoende drive (doen) en een connectie met de mensen maken zodat iedereen zich serieus genomen, betrokken en empowered voelt (voelen).

In het bovenstaande voorbeeld van organisatieverandering zijn de medewerkers onvoldoende in het voorwerk meegenomen, is

er geen tijd genomen voor een inzink fase en zijn er geen activiteiten gedefinieerd zodat de organisatie zich de verandering eigen kan maken. Dit laatste is de meeste cruciale fase in een veranderingsproces en wordt vaak vergeten.

Maak naast een blueprint ook een transitieplan en een begeleidingsplan en beleg de activiteiten tijdens maar ook na transitie. Benoem een aanpassingsfase waarin mensen ondersteund worden die worstelen met het zich eigen maken van de verandering. Check alle plannen vooraf of het met alle drie de principes rekening houdt ("denken, doen, voelen"). Negen van de tien organisaties hebben twee principes dominant in huis en een principe bijna niet, deze wordt dan simpelweg vergeten. Vaak zie je dat "voelen" vergeten wordt en dat geeft een "disconnect" met de organisatie, mensen haken simpelweg af en er ontstaat een kloof tussen management en de werkvloer.

Val het verleden, de oude identiteit van de organisatie, niet af. Een verandering kan noodzakelijk zijn en niets afdoen aan het feit dat we best trots mogen zijn op wat we altijd gedaan hebben. Het feit dat we moeten veranderen wil niet zeggen dat we sukkels zijn die het altijd fout gedaan hebben. Nieuwe omstandigheden vragen om nieuwe regels, "that's all". Met het aanvallen van de oude waarden en normen zul je wantrouwen zaaien en verzet oogsten. Niet doen dus, laat de mensen in hun waarde.

Als laatste is continuïteit belangrijk. Vaak zie je het zittende eendjes syndroom: het MT rent achter de organisatie aan samen met het projectteam. De organisatie, doet hetzelfde als een eendje bij de vijver die een hond op zich af ziet rennen. Ze wacht tot het laatste moment, staat op, zet twee stappen opzij (net genoeg zodat de hond voorbij schiet). Er volgt een protesterend "kwaaak, kwaaak, kwaaak" en ze gaat weer zitten. Vervolgens gebeurt er niks. Als de bedreiging weer komt herhaalt het ritueel zich. Veel gekwaak maar weinig vooruitgang. Wat je wilt is vliegende eenden, vol energie en constant "on the move". Een kwestie van continu impulsen blijven geven dus.

Dit bereik je door iedere twee weken een voor de organisatie zichtbare activiteit te hebben. Een activiteit geeft namelijk ongeveer twee weken "empowerment" en dan is het op. Timing en frequentie is de sleutel tot succes hier. Zorg voor een flinke voorraad activiteiten en vuur ze tweewekelijks af.

## **2) Laat het me ervaren en ik geloof je.**

Mensen gaan een ontkenningfase en een chaosfase door bij veranderen en dat is normaal. Zolang mensen dit doormaken zijn ze niet in staat actief mee te gaan in de verandering, maar de fase is nodig om de noodzaak tot verandering in te laten zinken tot het hart van de mensen. Probleem is dat veel clubs die fase nooit meer uitkomen. Dit is de valkuil van chaos en ontkenning.

Een zeer effectieve manier om mensen voor de verandering te winnen is het ze zelf te laten ervaren. Zoals Confucius het zo mooi zei: "Vertel het me en ik zal het vergeten, laat het me zien en ik zal het onthouden, laat het me ervaren, en ik zal het me eigen maken". Door middel van een veranderingsdag en een simulatie spel met twee rondes kunnen mensen ervaren dat het beter kan. Meestal is zo'n simulatie een rollenspel waarbij er binnen concurrerende teams verschillende rollen en processen zijn. Teams moeten samen onder tijdsdruk opdrachten uitvoeren om een zo goed mogelijk resultaat te bereiken. Bijvoorbeeld samen iets bouwen met lego-achtig speelgoed. De rollen en procesbeschrijvingen lijken op die van de eigen organisatie.

In de ochtend wordt door de grote baas aangegeven waarom het zo noodzakelijk is te veranderen. Dan wordt de nieuwe organisatie uitgelegd, met veel referenties waarom dit beter zal zijn. Vervolgens is er gelegenheid om vragen te stellen aan een panel van hoge dames en heren. Deze mensen moeten achter de verandering staan anders voelt de zaal het aan en kun je meteen stoppen. De rest van de dag is in dat geval verzet. In de eerste run van de simulatie gaat het meestal niet zo goed, men is te veel met zijn eigen rol bezig en te weinig met het gezamenlijke doel. Coaches helpen mensen waar ze kunnen. De resultaten zijn aardig, maar niet spetterend. De coach doet samen met de groep een evaluatie waarna gezamenlijk een verbeter plan gemaakt wordt. Na de lunch volgt de tweede run. Mensen worden uitgedaagd niet op hun eigen rol te letten maar het grote geheel te zien waardoor ze het als groep beter doen. Je zult zien dat iedereen erkent dat het nu beter en vaak ook rustiger en gecontroleerder gaat terwijl er toch een beter resultaat is. Na afloop evalueren mensen samen en de coach vraagt hoe ze deze ervaring nu mee naar huis willen nemen om het morgen toe te passen binnen het werk.

Een van de leringen is dat je samen moet werken, ook met mensen die ander werk doen, om het grote doel te bereiken. Wijs op apparaten op de gang die ervoor zorgen dat je mensen van andere disciplines ziet, ook wel bekend onder de naam koffieautomaten. Dat zijn ideale plaatsen om te overleggen met

mensen die niet hetzelfde werk doen maar waarmee toch samen gewerkt moet worden om het grotere doel binnen te halen. Het klinkt misschien stom, maar veel mensen realiseren zich dat niet en zitten vast in "hokjes denken". Ik heb deze simulaties met zo'n driehonderd mensen gedaan en nog niet één persoon meegemaakt die na afloop niet om was en geloofde in de verandering omdat hij het zelf ervaren had. Geniet hierna van het moment, over 2 weken ben je de mensen weer kwijt als je niks doet.

### 3) Samen door de chaos met intervisie.

Als we dan allemaal terug komen van de simulatie, opgepept door de baas, met helderheid vanwege antwoord op vele vragen (panelsessie) en vol energie en geloof vanwege een succesvolle ervaring, dan blijkt dat wat in een spelletje werkt, nog niet zo

gemakkelijk te vertalen is naar de dagelijkse praktijk. De meeste mensen zullen binnen twee weken weer terugvallen in hun oude (ongewenste) gedrag en daardoor zelfs een blokkade vormen voor hen die het wel langer volhouden. Er ontstaat frustratie, chaos, ongelof en twijfel.

Iedereen voelt zich aan zijn lot overgelaten en doorgaat dezelfde zoektocht. Er wordt geschreeuwd om details en mensen vervallen in afwachten, starheid en soms apathie. De argumentatie daarbij is dat ze het wel gaan doen als het allemaal wat duidelijker is. Nou, dan kun je lang wachten, want dat gaat dus nooit gebeuren. Als niemand iets onderneemt zal die duidelijkheid echt niet spontaan naar beneden komen vallen. Om duidelijkheid te krijgen zul je juist samen met elkaar aan de slag moeten.

Deze passiviteit kun je doorbreken met intervisiegroepen. Mensen met dezelfde functionele uitdaging (nieuwe rol) worden in teams van max. 8 mensen bij elkaar gezet en om de beurt mag een van de mensen een uitdaging inbrengen. De groep gaat dan proberen aan de hand van een intervisie techniek eerst de uitdaging helder te krijgen (vragen stellen en onderzoeken). Na deze fase

geeft iedereen tips op een vragende manier (heb je wel eens geprobeerd....) met als doel de intervisie vrager het probleem zelf op te laten lossen. Het is dus een kwestie van coaching en het is niet de bedoeling dat wij met zijn allen wel even zijn probleem oplossen. Wij gaan hem helpen zodat hij dat zelf kan doen (en de volgende keer als wij er niet bij zijn weer). De vrager moet ook aangeven welke tips bruikbaar zijn en waarmee hij aan de slag gaat en de facilitator daagt het team uit de komende tijd de vrager te ondersteunen. De

volgende sessie wordt er kort teruggeblikt en worden de resultaten geëvalueerd (heb je er iets aan gehad).

Je ziet bij intervisie twee dingen. Op de eerste plaats: bijna iedereen heeft dezelfde problemen, dus als één iemand hulp bij een casus vraagt, dan schrijven de 7

anderen de gegeven tips over omdat ze het probleem zelf ook ervaren. Daarnaast geeft intervisie erkenning dat het allemaal niet zo gemakkelijk is. Op de tweede plaats: zelfs als het team geen tips zou hebben, dan is het nog heerlijk om je hartje te luchten en te horen dat je collega's je probleem ook moeilijk vinden. Kortom, een gevoel van samen ervoor staan, elkaar helpen, er samen tegenaan gaan.

Let wel op dat er een aantal randvoorwaarden aanwezig moeten zijn, info moet vertrouwelijk gehouden worden, er moet respect voor elkaar getoond worden en men moet feedback op een zachte, feitelijke, gedoseerde en concrete manier geven. De intervisie moet begeleid worden door een ervaren intervisie facilitator die alles in goede banen leidt. Er mag niet geoordeeld worden tijdens en na de sessie. Zie voor meer info de publicatie over intervisie.

### 4) Ruis en vertraging doorbreken bij gelaagde communicatie.

Veel organisaties bestaan uit meerdere lagen met leiders: de baas, directeuren, managers, teamleiders en medewerkers. Wat je ziet is dat de boodschap vanaf de baas vaak van laag naar laag doorgegeven wordt (cascaderen). Dus de baas vertelt het in een meeting aan zijn



directeuren, de directeuren vertellen het aan de managers, de managers aan de teamleiders en de teamleiders aan de medewerkers. Het probleem met deze manier van communiceren is dat er ruis, vervorming, en vertraging ontstaat tijdens de overdracht van mens op mens. Tevens krijgt de medewerker van de minst ervaren leidinggevende in eigen bewoordingen de boodschap te horen.

Je ziet dus vaak dat teamleiders die zelf moeite hebben met de verandering, een cultuur in hun team creëren die ook niet positief is over veranderen. Er zijn zelfs situaties waarbij letterlijk door een teamleider wordt gezegd dat deze het er zelf ook niet mee eens is, maar het moet nu eenmaal van daarboven. Dit is dodelijk. Toch werkt directe communicatie alléén ook niet omdat je dan de empowerment bij de teamleiders weghaalt en dat is ook weer niet wat je wilt.

Dit alles is door drie acties op te lossen. Door middel van vooraf voor ze gemaakte communicatie packs maak je het de teamleiders makkelijker de boodschap goed te brengen en je geeft ze een gevoel van empowerment. Tijdens een leidersmeeting waarbij alle lagen leiders bij elkaar komen worden ze door de grote baas persoonlijk gevraagd dit belangrijke nieuws te brengen en hij/zij legt zijn visie persoonlijk aan alle leiders uit. Daarna gaat iedereen naar zijn teams en bespreekt daar meteen de informatie aan de hand van de communicatie packs. Bijkomend voordeel van de methode is dat de grote baas in de leidersmeeting ook direct feedback krijgt van de werkvloer.

Naast communicatie vanuit de direct leidinggevende moet je ook met rechtstreekse communicatie werken, bijvoorbeeld met een nieuwsbrief, posters, succesverhalen, een vernieuwde website met alles over de verandering. Een leuke methode van directe communicatie zijn sinaasappelkistjes sessies. Hierbij stelt een van de grote bazen zich wekelijks op een centrale plaats in het gebouw op, net voor de lunchpauze met als doel een korte motiverende speech te geven. Terwijl hij/zij het publiek toespreekt staan de overige leiders om hem heen en knikken instemmend toe.

Als laatste is er een rollenspel waarbij men in groepen van drie advocaat van de duivel speelt om te oefenen in het brengen van de info. Twee leiders spelen dan weerbarstige medewerkers (leuk om te doen) en één leider mag de speech houden in eigen woorden. Doe dit een keer of drie en je zult zien dat het al stukken beter gaat. Als ze alle drie aan de beurt zijn geweest is het tijd voor de echte leeuwen. Maar het verhaal is dan wel eigen gemaakt dus je bent er klaar voor.

### 5) Praten over gedrag met fabels.

Verandering is erg beladen en mensen vinden het moeilijk met elkaar hierover te praten. Zeker als het om het bespreken van gedrag gaat. Er zijn twee boekjes met fabels, eentje over het omgaan met veranderingen als individu en een over het omgaan met veranderingen als groep. Het eerste boekje is *"Who moved my cheese"* van *Spencer Johnson* en beschrijft twee mensen en twee muizen die in een doolhof op zoek moeten naar kaas. Als op een dag de grote voorraad kaas die ze gevonden hadden op blijkt te zijn moeten ze veranderen. Een ieder gaat daar op zijn eigen manier mee om. *"Our Iceberg is melting"*, van *John P. Kotter* beschrijft een pinguïn kolonie die een verandering ondergaat. De ijsberg waar ze al jaren op wonen smelt en ze moeten als nomaden gaan leven. Ook hier zijn diverse rollen beschreven die herkenbaar zijn. Leuk is dat mensen gaan vergelijken: ik ben een "Nono" maar ik zou een andere rol willen zijn, wat ben jij? Eigenlijk hebben we

allemaal wel een beetje van alle rollen in ons en is het afhankelijk van de verandering wat er naar boven komt. Het maakt het praten over gedrag luchtig en geeft een aantal lessen mee zoals je dat van een goede fabel mag verwachten. Het is aan te raden om deze uit te delen aan alle medewerkers en

dan mensen uit te dagen om deze te lezen en erover te praten.

### 6) Veranderingsblindheid: Belonen met de gouden gorilla.

Daniel Simons en Christopher Chabris hebben een onderzoek gedaan naar "Inattentional (change) blindness" of veranderblindheid. Er is ook een video waarbij je dit zelf kunt





ondergaan. Heb je die niet gezien, bekijk deze dan eerst en lees dan verder.  
[http://viscog.beckman.uiuc.edu/djs\\_lab/demos.html](http://viscog.beckman.uiuc.edu/djs_lab/demos.html).

Bij een van de video's krijgt de zaal een opdracht. Er is een groep mensen die een bal overgooit. Mensen zijn zo gefocust op hun taak (tellen), dat ze niet zien dat er een persoon in een gorilla pak door het beeld loopt. Dit voorbeeld is binnen onze organisatie bekend, en wordt gebruikt als metafoor voor "het grote geheel zien". Iemand ziet de gorilla oftewel heeft oog voor het grotere doel. Van de driehonderd mensen zagen tweehonderd de gorilla overigens niet. Dit is een normaal fenomeen, je hebt dus geen "kapotte" medewerkers als ze de gorilla niet zien. Sterker nog, de mogelijkheid onze aandacht op één taak te focussen is iets wat ons mensen efficiënt maakt in veel situaties.

Het is tijdens veranderingen belangrijk goed gedrag te belonen, speciaal het gedrag dat veranderblindheid doorbreekt. Daarom is er een beeldje van een gouden gorilla gemaakt (foeilijk) dat als ludieke stunt eens per week aan een persoon gegeven wordt waarvan iedereen vindt dat hij/zij de gorilla gezien heeft. Bijvoorbeeld iemand die initiatief genomen heeft om met een andere afdeling te werken hoewel dit eigenlijk niet zijn primaire taak was, een collega of klant heel uitzonderlijk goed geholpen, enz. Dit beeldje blijft dan een week op zijn bureau staan. Zo ontstaat er een situatie waarin gewenst gedrag zichtbaar is en een collega of klant heel uitzonderlijk goed geholpen, enz. Dit beeldje blijft dan een week op zijn bureau staan. Zo ontstaat er een

situatie waarin gewenst gedrag zichtbaar is en beloond wordt. beloond wordt. Tevens ontstaat er discussie wat je moet doen om de gorilla te krijgen en wie hem nog meer verdiend heeft.

Een alternatief op deze methode is de grote baas iemand persoonlijk te laten bedanken voor gedrag dat hoort bij het succesvol ondergaan van de verandering. "Jij bent goed bezig, jij hebt door hoe we willen zijn, bedankt voor je bijdrage, je hebt het verschil gemaakt.". Mensen focussen altijd op wat er fout gaat, doorbreek de negatieve spiraal en zoek naar het goede. Denk aan het "one minute compliment" uit het boek "de one minute manager" van Blanchard.

## **7) Concreet definiëren van gedrag met de regie methode.**

Het management had bedacht dat we klantgericht moeten zijn. Grappig, want ik heb vervolgens 10 medewerkers gevraagd of ze klantgericht zijn, en iedereen vond dat hij dat wel is. Toen ik voorbeelden vroeg had ik al snel 10 voorbeelden, die geen van allen overeenkwamen met het gewenste gedrag dat het MT in gedachte had toen ze klantgerichtheid noemde. Kortom, wees concreet over gedrag en gebruik geen vage termen. Wat is dat dan, klantgerichtheid? Hoe moet je dat doen? Hoe check je of je klantgericht bent?

De regie methode helpt om goed gedrag te definiëren. Een groep van 15 mensen zit samen in een kring om twee trainingsacteurs heen. De facilitator laat eerst een situatie spelen: één acteur speelt een klant en één

### *Advertentie*



#### **Sogeti Nederland B.V.**

Sogeti (circa 2800 medewerkers en een historie van 35 jaar) staat voor kwaliteit en vakmanschap. Dit is zichtbaar in onze dienstverlening en de door ons ontwikkelde en tot standaard uitgegroeide methoden zoals DYA®, Regatta®, TMap® en TPI®.

Bovendien zijn wij actief in vrijwel alle branches waaronder Telecom&Media, Finance, Overheid&Sociale Zekerheid, Dienstverlening&Industrie en Handel&Transport.

Sogeti kent de volgende (vak)divisies:

Klantadvisering & Verkoop  
Architectuur & Business Solutions  
Distributed Software Engineering  
Entreprise Software Engineering  
Infrastructuur Services  
Software Control (Grip op ICT door Quality Assurance & Testen)  
Managed Delivery  
High Tech Capabilities

[www.sogeti.nl](http://www.sogeti.nl)

acteur speelt een medewerker. De gespeelde heen. De facilitator laat eerst een situatie spelen: één acteur speelt een klant en één acteur speelt een medewerker. De gespeelde situatie gaat niet goed en de medewerker handelt duidelijk niet klantgericht, want de klant wordt boos en verdrietig. Er wordt binnen de groep besproken waarom dit niet goed is. Vervolgens moet de groep de acteur die de medewerker speelt instrueren hoe hij/zij zich moet gedragen om het wel goed te doen. Dit wordt voorgespeeld en aan het gezicht van de acteur die de klant speelt te zien hoe het resultaat is (blij tot verdrietig). Deze persoon koppelt dit ook terug, het kwam "zus en zo" op mij over. Mensen die echt durven mogen de plaats van een acteur innemen en zichzelf spelen. Na drie spelletjes formuleert de groep samen de definitieve uitkomst (bestaande uit elementen van alle drie de gespeelde scènes) en dit wordt nogmaals gespeeld en op video gezet. Dit is dan het nieuwe normgedrag. Het filmpje komt na de training op Intranet, men kan het later nog eens afkijken. Herhaal dit voor verschillende situaties en met verschillende groepen.

#### **8) Leiderschap is een keuze, ben proactief en niet reactief.**

Het klinkt banaal, maar dat is het niet. Veel mensen worden passief van verandering. Aan de hand van cirkels kun je uitleggen dat als je proactief bent tijdens chaos, je meer invloed krijgt, terwijl wanneer je afwacht anderen voor je gaan beslissen. Veel mensen denken dat je pas leiderschap hebt als je het krijgt. Maar het is een keuze om een leider te zijn en de leiding te nemen, en zeker geen positie. Daag mensen uit leider te zijn, ook als ze niet op een hiërarchische plaats zitten. Beloon goed gedrag. Coach op leiderschap en ben zelf samen met de andere leiders een rolmodel wat door de rest gevolgd wordt.

Ik heb zelf tijdens een duikvakantie een ervaring gehad die me een en ander liet inzien. Een verandering is net als een stromingsduik. Bij een stromingsduik worden veel duikers bang en gaan tegen de stroom vechten. Dat verlies je altijd want de stroom is sterker en wordt niet moe. De truc is je mee te laten voeren door de stroom, er gebruik van te maken en ervan te genieten. Reactief gedrag is dus vechten tegen de stroom en levert niks op en kost veel energie. Proactief gedrag is gebruik maken van de mogelijkheden van de stroom, je hoeft zelfs niet te zwemmen want je wordt voortgedreven terwijl je niks hoeft te doen, alleen om je heen te kijken. Maak gebruik van de stroom en het levert je een prachtige "free ride" op.

Een andere beeldspraak die ik gebruik om te coachen is dat het beter is vergeving te vragen

als iets goedbedoeld proactief mis is gegaan, dan te wachten tot je toestemming krijgt en daardoor de kans te missen. Hier hoort wel gedrag van de leidinggevende bij waardoor er een klimaat ontstaat waarin fouten maken mag (acteer naar je belofte!).

#### **9) Rolmodellen, succes delen en FAQ groepen.**

Veel mensen komen om in chaos maar dat is op te lossen. Formeer een groep met uitersten, zowel zeer ervaren mensen als mensen die nieuw zijn in leidinggevende functies. De nieuwe mensen zullen veel vragen hebben, de ervaren mensen zullen wel antwoorden weten. Daag ze uit om samen vragen en antwoorden te bedenken en zet deze op een pagina op Intranet. Daag ze ook uit om over succesverhalen na te denken en identificeer goed gedrag en rolmodellen. Resultaat is dat er snel duidelijkheid ontstaat en dat mensen geactiveerd worden om daar zelf eigenaarschap van te nemen. Dat werkt erg goed. Als vragen politiek gevoelig zijn dan kan het MT of personeelszaken er mogelijk bij helpen. Zorg ook dat de groep verschillende disciplines bevat zodat de hele organisatie zich vertegenwoordigd voelt. Geef mensen credit voor de "Frequently Asked Questions" en noem ze met naam en toenaam zodat er een groep van rol modellen ontstaat. Zij zullen als het duidelijker wordt positief tegenover de verandering staan en ook een voortrekkersrol vervullen in de organisatie.

#### **10) Nieuwe tijden nieuwe iconen**

Last but not least, als de verandering in gang is gezet, haal dan alles weg wat aan de oude situatie herinnert. Dus: website opnieuw maken met nieuwe plaatjes, waardes, namen, organogrammen, enz. Denk aan nieuwe naambordjes en visitekaartjes als mensen een nieuwe rol hebben. Verwijder oude afdelingsposters. Maak nieuwe posters met nieuwe waardes. Maak zichtbaar waar de verandering voor staat en zorg dat men er niet omheen kan. Betrek mensen uit de organisatie bij de creatie van dit soort zaken want dit helpt de verandering te borgen.

Vergelijk het met het omtrekken van een beeld van Saddam Hoessein toen het oude bewind gevallen was. Dit is voor veel mensen het plaatje wat bij de verandering hoort. Ik zit tot op de dag van vandaag nog te wachten tot Irak een nieuw standbeeld krijgt. Ik wil je niet uitdagen een brandstapel te maken voor de ingang van het bedrijf en alle oude iconen ritueel te verbranden, want dat is misschien te veel van het goede. Je valt dan de oude normen en waarden aan en dat is niet goed. Zorg dat als je iets verwijdt er direct iets nieuws en moois voor in de plaats komt, en

vier dit als een succes samen met de mensen die eraan werkt hebben en met de rest van het bedrijf.

**Tot slot:** Ik hoop dat het lezen van dit verhaal een feest van herkenning is geweest. Het zijn de zaken geweest die ik tegen ben gekomen en ik verwacht dat het binnen andere bedrijven veelal niet anders zal zijn. Aarzel niet maar gebruik de gegeven tips aangepast aan je eigen situatie en kijk of het je helpt. Zit je in een complexe verandering, heb dan begrip en geduld en houd vol! Benader jezelf en anderen met zachtheid. Weerstand met weerstand vergelden roept meer weerstand op. Erken ook naar jezelf en naar anderen dat het moeilijk is. Ben eerlijk en authentiek. Veranderen is een van de moeilijkste dingen en gebeurt niet over een nacht. Als je het goed doet dan zal de verandering verankerd worden en blijvend zijn. Bovenstaande tips kunnen je mogelijk helpen een en ander op een zachte en respectvolle manier te bereiken, waardoor je zult merken dat er ook minder weerstand ontstaat en dat daardoor de verandering sneller gaat. Succes!

Voor vragen over dit artikel kunt u mij bereiken via het e-mail adres [info@rogierguns.net](mailto:info@rogierguns.net).

Op mijn website <http://www.rogierguns.com/> vind u ook nog andere publicaties en inspiratie.

[11u20]

## ■ Hoe krijg ik een blijde opdrachtgever?

*Daniel van der Gaag (Sogeti)*

Case: Integrale kwaliteitsbeheersing bij een uitbestedingstraject bij de Rabobank Nederland.

Iedereen draagt graag bij aan een succesvol project. Succesvol zijn is echter een relatief begrip. Het ligt aan wie je het vraagt. Bovendien hangt het af van de beginsituatie, de omgevingsfactoren, de verwachtingen en de bereikte resultaten. De eerste drie zijn vaak bekend, maar zelden benoemd. En vaak ook zijn de bereikte resultaten moeilijk cijfermatig aan te tonen. Dat alles maakt het succesvol zijn ook zo ingewikkeld.

Het succesvol neerzetten van een andere werkwijze binnen een project vergt daarnaast dat de betrokkenen willen dat het anders moet. Binnen het domein Bankhal van Rabobank Nederland was die wens nadrukkelijk aanwezig. De outsourcingprojecten aldaar hadden veel problemen met uitlopende acceptatie testtrajecten.

Dit leverde een uitgesproken kans om de teststrategie veel breder te trekken dan alleen het acceptatie testen.

En dat begint bij het zoeken naar de pijn. Wat zijn de risico's die we moeten beheersen?

Het vervolgens zoeken naar de juiste werkwijze is het zoeken naar de optimale mix tussen de gewenste werkwijze en de theoretisch ideale werkwijze. Bovendien heeft elke stakeholder zijn eigen ideeën over de gewenste werkwijze.

De daaruitvolgende strategie is een strategie die past voor die specifieke situatie bij de Rabobank, maar is op hoofdlijnen toepasbaar bij veel uitbestedingstrajecten.

Het tenslotte behalen van de gewenste resultaten levert een blij gevoel voor alle betrokkenen. Bovendien levert het bewijs dat het anders doen van de kwaliteitscontroles bij uitbesteding, dat wil zeggen volgens een integrale kwaliteitsstrategie, wel degelijk een beheersbaar traject opleveren.

Tijdens de presentatie op 2 oktober wordt getoond hoe dit traject is gelopen en wat dit de Rabobank heeft opgeleverd. Dit project wordt inmiddels binnen Sogeti Nederland B.V. gebruikt als voorbeeld van het tonen van de toegevoegde waarde van integrale kwaliteitsbeheersing.

[Track A 13u30]

## ■ Soft skills binnen een Six Sigma project

*Adriaan Mulder (UNC Slim)*

SPI staat voor velen niet gelijk aan Software Process Improvement maar aan Strategic Performance Improvement. Uiteindelijk gaan beide over de toegevoegde waarde van een organisatie en hoe aan die maatschappelijke verantwoordelijkheid van waardevermeerdering invulling kan worden gegeven. Daar waar organisaties al sinds jaar en dag proberen steeds doeltreffender (effectiviteit) en doelmatiger (efficiëntie) te worden, lijkt het er nu op dat er een filosofie, methodiek fier overeind blijft staan. Lean Six Sigma als de drijver voor prestatie- en dus procesverbetering.

Het hedendaagse succes van Six Sigma of Lean Six Sigma wordt veelal verklaard door de rigoureuze aanpak waarbij men kijkt naar feiten, oorzakelijke verbanden en in het verleden succesvol ingevoerde oplossingen. Varen op gutfeel lijkt weliswaar zeer succesvol te zijn doch ook weer geen garantie voor excellente resultaten. Hoe vaak horen we van die intuïtieve beslissingen die desastreus hebben uitgepakt? Het gebruik van de rigoureuze Lean Six Sigma methodiek en de daarin vervatte kwantitatieve onderzoeksmethoden hebben niets weggenomen doch slechts toegevoegd en daarmee de kwaliteit van de besluitvorming op een ongekend hoog peil gebracht. Niet voor niets geven schattingen aan dat de incrementele, cumulatieve waarde over de afgelopen jaren wereldwijd al meer dan 400 miljard beloopt! Dan verdient een dergelijke methodiek het toch zeker om periodiek bewierookt te worden. Hoe het mogelijk is dat er nog organisaties rondlopen die deze methodiek niet con-amore hebben omarmd? Ja, ik begrijp dat ook niet.

De instrumentele aanpak van bijvoorbeeld Define-Measure-Analyze-Improve-Control en de toolkit vol met rationele gereedschappen is echter gelijk ook een van de belangrijkste valkuilen in Lean Six Sigma projecten. Trainingsprogramma's en coaching blijven vaak hangen in de techniek van de methodiek en structuurvraagstukken. Stel je besluit uit tot je een gevalideerde conclusie kunt trekken. Wat vertelt de data ons? Welke organisatie of onderdeel presteert beter dan wel sneller? Hoe zeker zijn we van onze conclusies? Allemaal legitieme vragen doch dat is pas de helft van het werk dat gedaan moet worden. De zachte change aanpak, zo bepalend is voor acceptatie en verandering, blijft onderbelicht. Hoe gaan

mensen reageren op deze verandering? Hoe staat het Leiderschap erin? Kunnen we de aandacht van de juiste mensen trekken en lang genoeg vasthouden? Hoe zorgen we dat de veranderingen blijvend zijn?

In zijn bijdrage zal Adriaan Mulder de volgende indeling volgen:-

- 1) Korte uiteenzetting DMAIC projectfasering
- 2) De Leiderschapsdimensies in een Lean Six Sigma omgeving
  - a) De go/no-go beslissing of programma uitrol
  - b) Programma besturing; waar staan we nu?
  - c) Project besturing; waar sta ik als projectleider of opdrachtgever?
- 3) De soft skills aan de hand van een aantal toegepaste Lean Six Sigma change tools

Voor u zou daar minimaal een uitnodiging in opgesloten moeten zitten om:-

1. Nu toch echt eens de eerste stappen te gaan zetten en de brug naar uw huidige verantwoordelijkheden te slaan.
2. Uw bestaande rol actiever in te gaan vullen.
3. Vanaf heden volstrekt geen tijd meer aan dit initiatief of methodiek te schenken.

[\[Track B 13u30\]](#)

## ■ Agile development en retrospectives

Nicole Belilos, Topic Embedded Systems  
Marc Verschuere, Ericsson Telecommunicatie R&D

Stel je voor dat je een *developer* of *tester* bent bij een groot, internationaal, telecombedrijf in het zuiden van het land. Je werkt met plezier in

De SPIDER Conferentie wordt mede mogelijk gemaakt door:





een technisch uitdagende omgeving, volgens een CMM proces dat aangepast is aan de eisen van deze tijd.

Het management is echter continu op zoek naar nieuwe manieren om het proces te verbeteren, de klantgerichtheid te verhogen en de time-to-market te verlagen. Daarom wordt besloten de Agile werkwijze uit te proberen in een Agile pilot project.

En jij mag meedoen.

Na twee kick-off dagen met een agile goeroe, waarin je kennis maakt met nieuwe termen als user stories en planning games, word je meteen in het diepe gegooid.

Daar sta je dan. Opeens heb je dagelijkse stand-up meetings, hangt de planning met kaartjes aan de muur en zit je uren te pair programmeren. Je bent geen individu meer, maar je maakt deel uit van het Team. Er is een nieuw proces, nieuwe rollen en taken, maar ook nieuwe verwachtingen en verantwoordelijkheden. Het is opwindend, maar ook verwarrend. Niets verloopt vlekkeloos. Hoe ga je daar mee om?

Stel je voor dat je een *productmanager* of *systemmanager* bent bij hetzelfde telecombedrijf in het zuiden van het land. Je bent gewend om op lange termijn te denken en functionaliteit op hoog niveau te definiëren. Je onderzoekt de haalbaarheid, voert uitvoerige studies uit en komt met een nauwkeurige schatting van de benodigde inspanning. Op gezette tijden krijg je een levering van het ontwikkelteam.

Ook jij mag van het management deel gaan nemen aan het agile pilot project. Hoewel het een “pilot” genoemd wordt, is het wel een echt project, met een werkelijke deadline, en functionaliteit die al beloofd is aan de klant. Jouw klant.

Daar sta je dan. Je heet geen productmanager meer, maar “customer”. Jouw functionele requirements worden omgedoopt in user stories. Je denkt in iteraties van 2 weken. Je moet continue beslissingen nemen over prioriteit en acceptatie. Je ziet het ontwikkelteam dagelijks. Het is leuk, maar ook tijdrovend. Niets verloopt vlekkeloos. Hoe ga je daar mee om?

Stel je voor dat je een *agile consultant* bent, ingehuurd door dit telecombedrijf om het agile pilot project te begeleiden. Je weet dat veranderingen niet uit zichzelf plaats vinden. Je verwacht zowel enthousiasme als weerstand. Tegenslagen en successen. Het nieuwe proces moet in het begin continu bijgeschaafd worden. De veranderingen moeten door de mensen zelf geaccepteerd worden. Het is uitdagend, maar ook uitputtend. Niets verloopt vlekkeloos. Hoe ga je daar mee om?

Je houdt regelmatig **retrospectives**.

Tijdens een retrospective komt het hele team samen om te leren en te verbeteren. Om successen te benoemen en problemen op te lossen.

Tijdens een retrospective komen de verandervoorstellen vanuit de mensen zelf, waardoor ze ook daadwerkelijk uitgevoerd worden.

Stel je dat toch eens voor!

*In onze presentatie zullen we nader uitleggen wat een retrospective is en hoe het werkt. Ook zullen we ingaan op de rol die de retrospectives binnen de pilot gespeeld hebben. Hoewel retrospectives veel binnen de agile wereld gebruikt worden, is agility zeker geen voorwaarde voor het gebruik van retrospectives. Het is een interessante tool voor alle teams, projecten of afdelingen die zelf willen leren en verbeteren. Agile kennis is geen vereiste om de presentatie te kunnen volgen.*

[\[Track C 13u30\]](#)

## ■ Coaching; de brandstof voor je verbeterprogramma

*Eric van Vliet*  
LogicaCMG

Een verbeterprogramma is als een motor die opgestart moet worden. Zonder brandstof en ontsteking kom je nergens. Het management zal voor de ontsteking moeten zorgen, echter vaak blijkt dat de motor niet verder komt dan wat pruttelen en al snel weer stil valt. Eén van de oorzaken is weerstand tegen de verandering.

Dat weerstand optreedt bij een verbeterprogramma is een bekend fenomeen. Een belangrijke oorzaak is de onbekend met processen, methoden en technieken maar ook het niet los willen laten van het bekende. Met coaching kan deze weerstand worden overwonnen. Coaching kan dienen als de aanjager voor het verbeterprogramma en ertoe bijdragen dat deze uiteindelijk een goed geoliede machine wordt.

Als de motor eenmaal draait kan de organisatie de rol van de coach overnemen en voorkomen dat deze zonder brandstof komt te staan of erger, droogloopt. Om te voorkomen dat de coach op teveel zaken tegelijkertijd moet focussen is het raadzaam om de coaching te combineren met een iteratieve verbeteraanpak.

In deze presentatie zal worden ingegaan op wat coaching is, waarom coaching effectief is en op basis van een praktijkcase bij NXP zullen de ervaringen en resultaten van een iteratieve aanpak in combinatie met coaching worden toegelicht. Kortweg een door coaching gedreven stapsgewijze aanpak met zichtbare resultaten op basis van praktijkervaring.

[\[Track A 14u25\]](#)

## ■ Lessons learned from good process improvement attempts: it boils down to humans

*Viktor Clerc (DNV-CIBIT)*

Diverse organisaties verbeteren hun softwareontwikkelprocessen en IT-beheerprocessen. Hoewel veel organisaties voortbouwen op "bewezen en beschreven methodieken", zien we dat de omvang en aanpak van de verbetering verschilt:

- De één kiest voor een blauwdrukbenadering met nadruk op specificatie van gewenste processen voordat implementatie van de nieuwe processen plaatsvindt. Tijdens deze specificatiefase worden de processen in detail ontworpen, waarna ze getoetst worden aan het in gebruik zijnde referentiekader. Tijdens de implementatiefase worden medewerkers voorgelicht, de processen operationeel en alle benodigde randvoorwaarden (registraties, rapportages over prestaties en (management-) KPI's ingevuld.
- De ander streeft een meer iteratieve aanpak na om snel zichtbare (deel-)resultaten te verkrijgen in slechts een beperkt aantal processen. Met een bewuste keuze wordt aangegeven welke processen prioriteit krijgen en als eerste aan de beurt zijn. Tijdens de iteratieve aanpak worden processen gaandeweg herzien wanneer nieuwe processen geïmplementeerd worden die raakvlakken (blijken te) hebben met bestaande. Deze aanpak faciliteert dit.

Naast een verschil in implementatieaanpak zien we ook verschil in de inzet van mogelijke stuurorgana als SEPG's en stuurgroepen bij diverse organisaties. Los van de diversiteit stellen we één ding vast: procesverbetering

wordt serieus genomen en op een gedegen wijze aangepakt, volgens een doordachte methode.

Toch zijn deze methoden alleen geen panacee. Vaak zit het hem in ogenschijnlijk onschuldige zaken, vanzelfsprekendheden, of juist subtiele details. Bovendien hangt één en ander af van de houding van de organisatie waar verbeterd wordt. Wij delen onze ervaringen uit diverse procesverbeteringstrajecten door diverse praktijkcases te presenteren en met elkaar te vergelijken. Deze cases zijn voorbeelden van organisaties die een gedegen aanpak hebben gekozen ("volgens het boekje"). Des te interessanter is het om eens goed naar de verschillen te kijken. En kort te discussiëren over de vraag of deze verschillen nu echt het verschil maken!

[\[Track B 14u25\]](#)

## ■ Meanderen of kanaliseren?

*Martin Mermans (Philips) en Rene Krikhaar (Vrije Universiteit & ICT NoviQ)*

Sturen we de mens in een kanaal en vertellen we hem wat te doen of veranderen we de context waarin hij opereert en zoekt hij al meanderend zijn weg daarin?

Op de SPIder conferentie zullen we een aantal cases uitdiepen met een methode om te ervaren of we al meanderend of gekanaliseerd moeten verbeteren.

We hebben verschillende modellen bestudeerd, 7 S van McKinsey, Force Field Analysis en CMM(I). Vanuit deze analyse aangevuld met ervaringen hebben we geleerd dat om een verandering te bewerkstelligen vaak meer factoren een rol spelen dan alleen het proces en de mensen die eraan werken. Vanuit enkele cases leggen we uit hoe gebaseerd op de aspecten van het 7S model gezocht moet worden naar de veranderingen die geïnitieerd moeten worden als 'enablers' voor het veranderen van het proces en de performance ervan.

### Probleemstelling

Wie kent niet de praktijkgevallen van veranderingen die zijn doorgevoerd 'by the change management book' die toch niet zijn blijven hangen? Veranderingen waar iedereen achter lijkt te staan en die misschien een project lang toegepast worden maar die zodra de druk van b.v. een CMMI assessment wegvalt weer omvallen?

Gevallen waarbij het duidelijk is voor iedereen dat het proces moet verbeteren maar het toch niet lukt om die verbetering bewerkstelligd te

krijgen, zelfs niet met volledig management toewijding?

Wie kent echter niet de gevallen waar veranderingen bijna als vanzelf leken te gaan zelfs zonder druk van buitenaf door assessments of management?

Wat is aan de hand? In een tijd waarin in de SPI-wereld naast 'proces' ook 'cultuur' frequent opdook zijn wij op zoek gegaan naar de oorzaak achter deze problematiek.

## Modellen

We hebben een aantal modellen bekeken:

- EFQM (European Foundation for Quality Management)
- MOON (Model Organisatie Ontwikkelings Niveau)
- TOP (Technology Organization Process)
- BAPO (Business Architecture Process Organization)
- 7S
- CMMI (Capability Maturity Model Integrated)

Het valt op dat in alle modellen 'proces' niet als enige factor wordt gezien. Ieder model heeft naast proces andere aspecten (al dan niet



expliciet) geïdentificeerd die een belangrijke rol spelen in het al dan niet bereiken van een bepaald doel of verbetering.

Denk hierbij aan aspecten zoals Cultuur, Organisatie Structuur, Architectuur, Management Stijl etc.

Hoewel veel van deze aspecten ook impliciet in de meeste modellen voorkomen hebben wij gekozen voor het 7S model van McKinsey om onze SFIM methode op te baseren. SFIM staat dan ook voor 'Seven Forces Improvement Method'. Deze methode combineert het 7S model met de 'Force Field Analysis' methode. De 'Force Field Analysis' methode creëert een lijst met tegen en meewerkende krachten. Het bepaalt de krachten die als eerste moeten worden geëlimineerd of juist versterkt.

De combinatie met het 7S levert een krachtige methode om te bepalen waar wat moet gebeuren in een organisatie om een verbetering te doen slagen.

De praktijkgevallen waarin we SFIM op hebben losgelaten leerden ons het volgende:

De Implementatie van project planning volgens CMMI gaat bijzonder moeizaam in een organisatie met een sterke hiërarchische structuur. Zeker als daarbij ook de projectorganisatie een afzonderlijke rapportage lijn heeft. Het wordt dan bijzonder moeizaam om een integraal project aanpak te realiseren.

Een geval waar geprobeerd werd om software coding standards te introduceren stuitte op moeilijkheden. De SFIM analyse leerde dat de Skills van de mensen onvoldoende waren. Zij moesten meer kennis opbouwen van de gebruikte programmeer talen en het waarom van sommige regels. Nadat dit was gebeurd verliep de introductie van de standaarden vlotter.

## Conclusie:

Vele factoren spelen een rol bij het verbeteren van processen. De SFIM techniek toont aan dat deze verschillende factoren gebalanceerd moeten worden om de 'verbeterenergie' effectief te laten zijn. Vooral de tegenwerkende krachten dienen als eerste te worden uitgeschakeld of gereduceerd. Het omgaan met de System, Structure, Strategy, Style, Staff, Skills, Shared Values hebben grote invloed op de verbeterresultaten.

[\[Track C 14u25\]](#)



## ■ Vooraankondiging najaarsessie Q-Society

### Aspecten van Kwaliteit

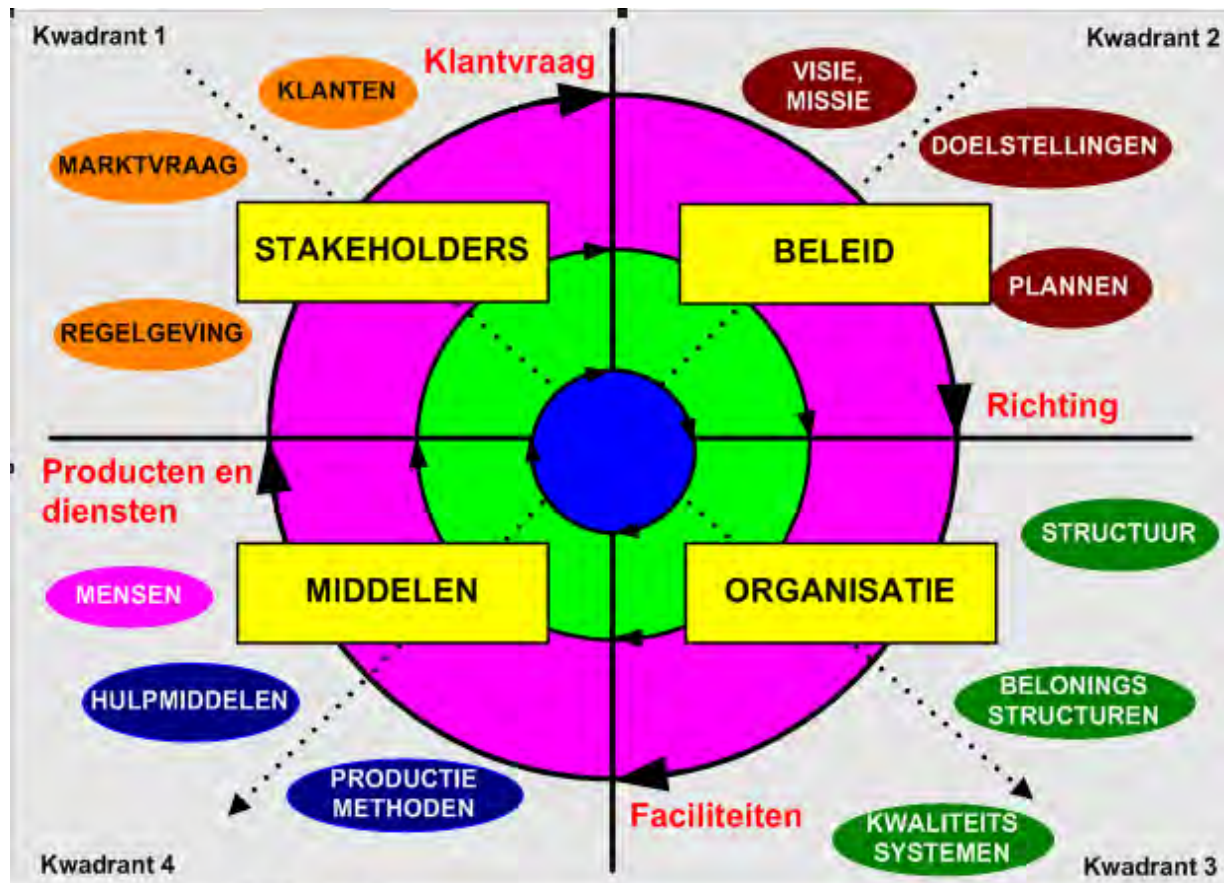
Het aandachtsgebied kwaliteit is van toepassing op nagenoeg 'alles' wat (ICT) organisaties doen en mensen (werkend in de ICT) voortbrengen. In het in de SPIder Koerier van 2005 gepubliceerde "Raamwerk Kwaliteit", zie onderstaande figuur, werden 4 entiteiten gedefinieerd: Stakeholders, Beleid, Organisatie en Middelen (zie de 4 kwadranten), 3 beïnvloedingsgebieden (zie de cirkels) en een tweedeling in een VRAAG kant (zie de bovenste 2 kwadranten) en een AANBOD kant (zie de onderste 2 kwadranten). De Stakeholders representeren de VRAAG kant, de Middelen de AANBOD kant, terwijl Beleid en Organisatie faciliteren om hierin een juiste match te vinden.



## Het Raamwerk Kwaliteit en het managen van kwaliteit

Het management van een organisatie zal een beleid en een strategie vaststellen: welke producten en diensten te leveren (portfolio), welke product/markt combinaties (marketing), welke organisatievorm (structuur, geografische spreiding, rechtsvorm) en welke middelen (mensen en faciliteiten) in te zetten, om aan de Klantvraag te kunnen voldoen. Hiermee moeten de effecten van *regelgeving* zoals juridische, fiscale en milieu eisen worden meegenomen.

organisatie leert van eerdere opgedane ervaringen met alle facetten en aspecten van 'kwaliteit' zoals weergegeven in het raamwerk (op basis van klanttevredenheid metingen of marktonderzoek). Echter als er nieuwe technologieën worden ingezet, bestaande producten en diensten door andere worden opgevolgd moet opnieuw geleerd worden van ervaringen en opnieuw een balans, een optimum worden gezocht. Zaken zijn altijd in beweging, verandering is een natuurlijk gegeven.



Figuur - Raamwerk Kwaliteit

Het beleid bepaalt de Richting voor de Organisatie (kwadrant 3) onder meer in de vorm van *doelstellingen* en *plannen*. De Organisatie stelt Faciliteiten ter beschikking die door Middelen (kwadrant 4) worden gebruikt en omgevormd tot Producten en diensten te leveren aan Stakeholders (waarmee de cirkel rond is).

De Klantvraag kan op basis van ervaringen van de Stakeholders over het gebruik, acceptatie en nut van het product of dienst, of onder invloed van externe factoren, zijn veranderd. Het proces herhaalt zich, vandaar de weergave in een cirkel. De pijlen op de cirkels geven aan dat dit een continu proces is.

Het gebeuren zoals in het raamwerk opgenomen heeft ook een *tijddimensie* (niet als zodanig weergegeven in het raamwerk). De

Er zijn 3 cirkels van beïnvloeding te onderscheiden:

- 1) Buiten de buitenste cirkel: de omgeving van de organisatie, de niet of alleen indirect te beïnvloeden buitenwereld van de organisatie, het netwerk van partijen, zoals bedrijven waarmee wordt samengewerkt, subcontractors, toeleveranciers, afnemers in de bedrijfskolom, maar ook financiers, belangengroeperingen en overheidsdiensten.
- 2) Tussen de buitenste en binnenste cirkel: het management van de organisatie.
- 3) Binnen de binnenste cirkel: de binnenwereld van een organisatie (divisies, werkmaatschappijen, afdelingen, disciplines).



### Relatie met het SPI/QA vakgebied

In de najaarsconferentie van de Q Society zullen verschillende workshops worden gehouden rondom het thema kwaliteit, hoe kan het ook anders. Deze spelen zich af in een fictieve organisatie, een financiële instelling die bancaire producten en diensten levert voor de nationale markt. Deze organisatie wil mondialisering toepassen en de time to market verbeteren om daardoor een groot marktaandeel te verwerven en leider in hun markt te worden. ICT is voor deze organisatie uitermate belangrijk om de groei te ondersteunen en de sterk stijgende workload te kunnen blijven beheersen. Onze organisatie heeft echter de nodige problemen om aan de gewijzigde Business doelstellingen te kunnen voldoen:

- Er zijn in de organisatie te weinig goede mensen met Business kennis. Dit houdt verdere expansie tegen (buiten Europa) en belemmert verdere productdifferentiatie (segmentatie naar doelgroepen met de daarbij behorende dienstverlening).
- De levensduur van bancaire producten neemt sterk af waardoor de economische levensduur van de producten en de systemen waarmee ze worden aangeboden, eveneens sterk afneemt, met al gevolg dat de kosten van ICT in relatie tot het gebruik daarvan, stijgen.
- De ICT organisatie werkt nog met de principes van de jaren negentig. Van architectuur heeft men geen verstand. Business pakketten zijn eigenlijk nooit goed aangeslagen. Voor het proactief werken en het kunnen toepassen van innovatieve methoden en technieken ontbrak tot nu toe elke noodzaak.
- Deze organisatie heeft nog maar weinig ervaring met competentieontwikkeling, kosten en kwaliteitbeheersing. Het werken als intern softwarehouse vergt nog steeds gewinning.
- Onze organisatie is historisch bepaald (2 fusies achter de rug in 5 jaar tijd!) en wordt gekenmerkt door te veel hiërarchische lagen en een te weinig slagvaardige en doortastende bedrijfscultuur.
- Het ICT bedrijf binnen onze organisatie moet concurrerend gaan werken omdat er anders een serieuze kans bestaat dat het werk wordt geoutsourd naar lage lonen landen.

Het management van onze organisatie heeft zojuist bepaald dat een aantal task forces zal worden ingericht. Elke task force krijgt in principe dezelfde opdracht: "het zodanig

aanpassen van de organisatie en de ICT zodat aan de Business doelstellingen wordt voldaan". De task force leiders krijgen specialisten in hun teams op de volgende gebieden:

- Procesverbetersaars: Invoering van volwassenheidsmodellen (CMM/CMMI)
- Change enablers: Verandermanagement, productmanagement en projectmanagement
- Human factor specialisten: HRM, employability en certificering van beroepsgroepen
- Kwaliteitsexperts: kwaliteitsmodellen zoals INK/EFQM, ISO9000:2000, SixSigma en optimalisatiemodellen zoals BPR en TQM
- IT specialisten: Requirements Engineering, Architectuur, ontwikkel en beheermodellen

De winnende task force is de groep die de beste ideeën inbrengt. Hiervoor zal door de directie van 'ons bedrijf' een kwaliteitsprijs worden uitgereikt.

Spreekt deze uitdaging u aan? Durft u in een gespeelde setting ten overstaan van 'onze specialisten' (de vertegenwoordigers van de 10 organisaties die gezamenlijk de Q Society uitmaken) uw verantwoordelijkheid ten aanzien van kwaliteit op te pakken, kom dan op de najaarsconferentie van de Q Society die wordt gehouden in de eerste week van december 2007. Nadere bijzonderheden volgen spoedig.

Het theoretische kader zoals hiervoor uiteengezet helpt u misschien op de goede weg te komen. Voor echt out of the box denken moet u bij uzelf te raden gaan... Wij zien uw spoedige inschrijving voor onze najaarsconferentie met belangstelling tegemoet!

Martin Muller  
Bestuurslid SPIder  
Voorzitter Q Society  
[Martin.Muller@LogicaCMG.com](mailto:Martin.Muller@LogicaCMG.com)

### ■ SPIder en LinkedIn

SPIder is sinds kort een groep in het netwerkprogramma LinkedIn.

Je kunt je aanmelden door de volgende link te volgen. De moderator van de groep zal de aanvraag al dan niet honoreren.

**Link to join:** SPIder group:  
<http://www.linkedin.com/e/gis/3131/61181E44E863>



**Bits&Chips 2007**  
**EMBEDDED SYSTEMEN**  
**17 en 18 oktober • Evoluon • Eindhoven**

**Zesde editie**  
**Nu met extra tutorialdag voorafgaand aan beurs- en conferentiedag**

**Nieuw**  
**17 oktober • Tutorials (geen beurs)**  
Intensieve workshops van onder meer David Kalinsky, Kim Larsen, Gerrit Muller en Suzanne Robertson

**Als vanouds**  
**18 oktober • Beurs en conferentie over embedded systemen en software**  
Keynotes: Gérard Berry van Esterel (ochtend) en Anton Schaaf van Océ (middag)  
Aanraders: David Kalinsky en Jim Ready

Voor meer informatie en inschrijven: [www.bits-chips.nl](http://www.bits-chips.nl)

Platinasponsor  
**océ**  
Printing for Professionals

Goudsponsors  
**neopost**  
**ORDINA**  
CONSULTING | ICT | OUTSOURCING  
**Technolution**  
AUTOMATION TECHNOLOGY

Tutorialsponsor  
**Telelogic**

Congresprogramma mede georganiseerd door  
**Embedded Systems INSTITUTE**

Congresspartner  
**Procedest**

[www.bits-chips.nl](http://www.bits-chips.nl)

Als het gelukt is zie je bij de andere SPIder leden ook het logo verschijnen.



## ■ SPIder werkgroepen

### Werkgroep Requirements

Werkgroep requirements gaat voortvarend van start!

Op 6 juni j.l. vond de eerste bijeenkomst plaats van de SPIder werkgroep requirements. Dat we hier een 'hot' onderwerp bij de kop hebben blijkt uit het aantal deelnemers: tot nu toe hebben zich 43 personen gemeld! Dit grote aantal zorgt enerzijds voor een uitdaging op organisatorisch vlak, anders biedt het kansen om diverse aspecten rondom requirements engineering uit te diepen.

Nadat we op 6 juni de interesses van de deelnemers hebben gepeild zijn een zestal subgroepjes geformeerd: "De mens (achter requirements)", "Methoden en proces", "RM-Traceability", "RM-Config.Mgt/LifeCycle", "Requirements Definitie" en "Verbeteren".

Met het doel voor ogen om ergens in het voorjaar 2008 met concrete resultaten te kunnen komen die ook interessant zijn voor de overige leden van SPIder, hebben deze groepjes plannen uitgewerkt hoe in de komende tijd hun specifieke onderwerp uit te

diepen en te komen met concrete 'deliverables'.

Tijdens de tweede bijeenkomst op 30 augustus zijn de plannen gepresenteerd en van feedback voorzien.

Een interessante verbinding is ontstaan met het DSDM Consortium. Ook daar blijkt binnen de leden een grote interesse te bestaan voor het vakgebied Requirements. Momenteel wordt gekeken of wellicht in gezamenlijke productie een onderzoeksonderwerp kan worden opgepakt.

Meer informatie over de werkgroep requirements is te vinden op de SPIder website of bij Arno van Herk, email [a.van.herk@synergio.nl](mailto:a.van.herk@synergio.nl).

## ■ Deelname in SPIder

Indien u actief wilt participeren in SPIder en de Koerier in de toekomst wilt ontvangen, kunt u zich aanmelden als deelnemer in SPIder bij:

### Secretariaat Stichting SPIder

p/a Cantrijn Secretariaten  
Postbus 2047, 4200 BA GORINCHEM  
Tel: 0183 - 62 00 66, fax: 0183 - 62 16 01  
E-mail: [info@st-SPIder.nl](mailto:info@st-SPIder.nl)

Aanmelding kan ook via het aanmeldingsformulier op de website van SPIder: [www.st-SPIder.nl](http://www.st-SPIder.nl).

## ■ Nieuwsberichten & evenementenkalender

De evenementenkalender bevat een overzicht van internationale conferenties op het gebied van SPI, metrieke en softwareproductkwaliteit. Daarnaast zijn de activiteiten van SPIDER opgenomen.

Ook nationale evenementen op het gebied van softwareproduct- en procesverbetering kunnen in deze evenementenkalender worden opgenomen. Via de SPIDER Koerier kan een organisator van SPI gerelateerde evenementen een selecte groep van geïnteresseerden bereiken. Voor commerciële evenementen zoals conferenties, workshops, lezingen en andersoortige bijeenkomsten vraagt de redactie een kleine bijdrage in de kosten.

Ⓢ = SPIDER event

✓ = korting voor SPIDER donateurs

### 2007

- |               |  |   |
|---------------|--|---|
| 6 sept.       | Plenaire sessie:<br>Management Commitment  |   |
| 18 sept.      | ASL en BiSL metrics<br><a href="http://www.aslbisfoundation.nl">www.aslbisfoundation.nl</a>  |   |
| Ⓢ 19 sept.    | Werkgroep SPI in kleine organisaties;<br>Menselijk gedrag, op basis van het boek "Emotie-economie" van Henriette Prast<br><a href="mailto:herman@raveonline.nl">herman@raveonline.nl</a> |   |
| 20 sept.      | Testnet najaarsevent   |   |
| Ⓢ 25 sept.    | Plenaire sessie:<br>Project Merlin   |   |
| 26-28 sept.   | EuroSPI<br><a href="http://www.eurospi.net">www.eurospi.net</a>  | ✓ |
| 29 sept.      | 8th PMI Benelux Day<br><a href="http://www.pmibeneluxday.org">www.pmibeneluxday.org</a>  |   |
| Ⓢ 2 okt.      | 10e SPIDER Conferentie<br>"Energyzing Improvements"  | ✓ |
| 11 okt.       | Compliance & governance<br><a href="http://www.aslbisfoundation.nl">www.aslbisfoundation.nl</a>  |   |
| 17 okt.       | Bits&Chips Embedded Systemen   |   |
| 17 okt.       | Testnet Testen van pakketten   |   |
| Ⓢ 7 nov.      | Werkgroep SPI in kleine organisaties;<br>Risicomanagement en Time-line planning<br><a href="mailto:herman@raveonline.nl">herman@raveonline.nl</a>  |   |
| 15 nov.       | PMI Congres: Innovatie<br><a href="http://www.pmi-nl.nl">www.pmi-nl.nl</a>   |   |
| 22 nov.       | Nesma najaarconferentie<br><a href="http://www.nesma.nl">www.nesma.nl</a>  |   |
| 6 dec.        | Q-Society – Quality Synergy, najaarsconferentie<br>Q community   |   |
| 10 april 2008 | Nesma voorjaarsconferentie<br><a href="http://www.nesma.nl">www.nesma.nl</a>   |   |

## ■ Colofon

De SPIDER redactie bestaat uit:  
Cees Michielsen en Cantrijn Secretariaten.

Voor reacties en vragen m.b.t. de **SPIDER Koerier** kunt u zich wenden tot:

Redactie SPIDER Koerier

E-mail: [koerier@st-spider.nl](mailto:koerier@st-spider.nl)

Indien u in de toekomst een herinneringsbericht wilt ontvangen over de datum van kopijsluiting, stuur dan een e-mail "opname SPIDER copylijst" naar [Koerier@st-spider.nl](mailto:Koerier@st-spider.nl).

Informatie over SPIDER is te vinden op de website:  
[www.st-spider.nl](http://www.st-spider.nl).

Voor reacties en bijdragen op de **SPIDER website** kunt u zich richten tot:

Redactie SPIDER web, Niels Malotau

E-mail: [niels@malotau.nl](mailto:niels@malotau.nl)

Deze koerier kwam tot stand met medewerking van:

- [ITIB](http://www.itib.net) (www.itib.net)

- Cantrijn Secretariaten

*There is a penalty for  
ignorance. We are paying  
through the nose*

W. Edwards Deming